

## تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة

د عثمان حسن عثمان  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

Résumé:	ملخص:
<p>The globalization is increasing the size and the broad global spread of all forms of transactions between different types of private economic. As a result of the lifting of barriers and laws which restrict the flow of goods, services, capital and information, these transactions and the spread of endemic companies in many countries, especially multinational companies and their affiliates or contracting with them, and increased migration of foreign labor with multicultural and diverse.</p> <p>The impact of this situation on the culture of local institutions and the development of such institutions and departments to unprecedented challenges, which requires a response and the need to pursue policies to ensure adapt to these changes and take advantage of them to serve the interests of the institution.</p>	<p>لقد أفرزت العولمة واقعا جديدا يتمثل في ازدياد حجم والانتشار العالمي الواسع لجميع أشكال المعاملات بين الأنواع المختلفة للمؤسسات خاصة الاقتصادية منها. ونتيجة لرفع الحواجز والقوانين المقيدة لتدفق السلع والخدمات ورؤوس الأموال والمعلومات، فقد صاحب هذه المعاملات انتشار وتوطن الشركات في العديد من البلدان، خاصة الشركات متعددة الجنسيات والشركات التابعة لها أو المتعاقدة معها، وازدادت هجرة اليد العاملة الأجنبية ذات الثقافات المتعددة والمتباينة. وقد أثر هذا الوضع على ثقافة المؤسسات المحلية ووضع هذه المؤسسات وإدارتها أمام تحديات غير مسبوقة، مما يقتضي ضرورة مجابتها وانتهاج سياسات تضمن التأقلم مع هذه المتغيرات والاستفادة منها لخدمة مصالح المؤسسة.</p>

### تمهيد

ما زال موضوع العولمة يسيل الكثير من الحبر ويحظى باهتمام العديد من الكتاب والمفكرين في جميع الميادين نتيجة لحركيته وكثرة وتباين المواقف حياله. وقد تطورت هذه الظاهرة لتشمل جميع المجالات دون استثناء. فإذا كانت بدايتها اقتصادية، فإنها لم تلبث طويلا حتى امتدت لتشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والثقافية والبيئية. كما أن تأثيرها قد امتد، من خلال عوامل المحيط، ليشمل جميع المنظمات خاصة منظمات الأعمال. فالعولمة أحدثت وما زالت تحدث تغيرات سريعة وعميقة على العوامل المحيطة بمنظمات الأعمال مما ألقى بأعباء إضافية على إدارة هذه المنظمات ينبغي القيام بها بشكل فعال للتمكن من مسايرة هذه المتغيرات والتأقلم معها، حتى تضمن البقاء والاستمرارية والنمو. ومن بين هذه العوامل يلعب العامل الثقافي دورا متناميا بحيث أصبح يؤثر على المنظمة وعلى أفرادها، وعلى وجه الخصوص على متخذي القرارات فيها، أي على ثقافتها.

ومن هنا تظهر أهمية الموضوع والإشكالية الذي يحاول هذا المقال للتطرق لها بالعرض والتحليل، وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف تتحول ثقافة المؤسسة

الاقتصادية بفعل عوامل العولمة؟ وما هو دور إدارة المؤسسة في التحكم في عملية التحول؟

وانطلاقاً من هذا التساؤل يمكن أن نتفرع الأسئلة التالية:  
ماذا تعني الثقافة بصفة عامة وثقافة المؤسسة بصفة خاصة؟  
كيف تتحول ثقافة المؤسسة بفعل تأثيرات العولمة؟  
ما هو دور الإدارة في توجيه عملية التحول لتحقيق أهداف المؤسسة؟

وللإجابة على هذه التساؤلات يناقش المقال المحاور التالية:

- مفهوم الثقافة.
- مفهوم ثقافة المؤسسة.
- تحول ثقافة المؤسسة بفعل عوامل العولمة.
- دور الإدارة في عملية تحول ثقافة المؤسسة.

ومن أجل الإجابة عن هذه التساؤلات يتم الانطلاق من فرضية أساسية مفادها: أن إدارة المؤسسة الاقتصادية يمكنها أن تؤثر وتتحكم بشكل مباشر على عملية التحول الثقافي الناجمة عن عوامل العولمة بما يخدم تحقيق أهداف المؤسسة.

#### أولاً: مفهوم الثقافة

إن كلمة ثقافة تعني في الأصل رعاية العقل و الاعتناء بتهديب الإنسان وتربيته. وتطور المفهوم ليشتمل على كل القيم المادية وغير المادية ووسائل خلقها ونقلها. ففي حين تعتبر الثروات المادية بأشكالها المختلفة من القيم المادية، فإن المنجزات-على سبيل المثال- في مجالات العلم والفن والأدب والفلسفة والأخلاق والتربية تعتبر قيماً روحية أو غير مادية<sup>1</sup>. كما أن هناك العديد من التعاريف التي تنطلق إلى تحديد مفهوم الثقافة. ومن أحدثها تعريف الثقافة بأنها "البرمجة الذهنية للتصرفات"<sup>2</sup> وهو ما يعني أن كل فرد أو منظمة أو مجموعة في مجتمع معين عليها أن تتصرف على أساس معايير مبرمجة مسبقاً. فالثقافة في هذا الإطار تتضمن مجموعة من التصرفات البديهية اليومية مثل التحية والمأكل وإظهار أو إخفاء الأحاسيس والحب وصحة الجسد... الخ. كما يمكن بناءاً على هذا التعرف على ظاهرة "الصدمة الثقافية أو الحضارية" على أساس كونها ردة الفعل تجاه ثقافات أو موروثات حضارية أجنبية. كما يمكن تعريف الثقافة بأنها مجموع "القيم المادية والروحية ووسائل خلقها واستخدامها ونقلها التي أفرزها المجتمع عبر التاريخ، وهي ذات ارتباط وثيق بتطور النظم الاقتصادية والاجتماعية"<sup>3</sup>. فلكل مجتمع نظام ثقافي خاص به ويؤثر على تفكير وقيم وتصرفات أفراد بحيث تتكون مجموعة من المعايير الثقافية تحدد سلوك وتصرفات غالبية الأفراد ويعتبر التمسك بها أمراً ملزماً وبديهياً. كما تكون هذه المعايير الأساس لقياس و لتقييم سلوك وتصرفات الأفراد المنتمين لمجتمعات أخرى. و يمكن أن توجد معايير ثقافية مشتركة أو متباينة بين المجتمعات المختلفة. وما يعتبر قيمة أساسية في مجتمع ما يمكن أن تكون قيمة هامشية أو غير مقبولة في مجتمع آخر. فالسلوكيات

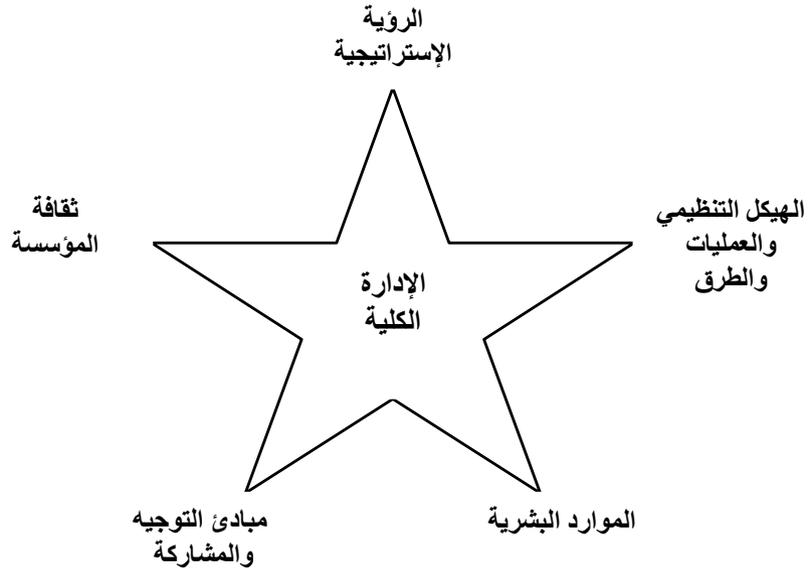
الثقافية يمكن تعلمها وترسيخها من خلال الأسرة والمدرسة والمنظمات والمجتمع بصفة عامة. ويعرف شاين Schein الثقافة بأنها "مجموع الفعاليات التي طورها شعب أو جماعة عبر التاريخ للتمكن من التعامل فيما بينها و مع محيطها، أي تحديد ما يجب وما لا يجب فعله، وهي بمثابة قوانين غير مكتوبة يتم توارثها من جيل لآخر."4  
وهناك من يعرف الثقافة بأنها "ذلك الكل المعقد الذي يتضمن المعرفة ، والمعتقد، والفن، والخُلق، والقانون، والعادات الاجتماعية وأية إمكانيات اجتماعية أخرى بل وطبائع اكتسبها الإنسان كعضو في مجتمعه."5  
كما يمكن القول أن الثقافة مفهوم مرتبط بمعايير للسلوك والتصرف معترف بها ومقبولة من غالبية الأفراد في مجتمع ما، محكومة بمنظومة معقدة من القيم المادية والمعنوية في الميادين المختلفة.

### ثانياً: ثقافة المؤسسة

#### 1. تعريفها

تعتبر ثقافة المؤسسة ركناً أو بعداً أساسياً من أبعاد مدخل الإدارة الكلية، وذلك إلى جانب أبعاد: الرؤى والإستراتيجية، هيكل التنظيم والعمليات والأساليب، أنماط القيادة وأدواتها وقواعد التوجيه والتعاون. ، أي أنه يشتمل على المعايير والهيكل والتدفقات والقيم والمواقف والتصورات السائدة في المنظمة والتي بدورها تؤثر على سلوكيات أفراد المنظمة وعلى صورتها الخارجية. والشكل التالي يبين مدخل الإدارة الكلية:6

#### الشكل(1) الإدارة الكلية



وقد تطورت ثقافة المؤسسة بتطور مفهوم المؤسسة نفسها وبالتغير السريع للعوامل البيئية المؤثرة عليها خاصة العوامل الثقافية والتي اتسعت أبعادها بفضل تأثير العولمة.

وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى العديد من التعاريف التي حاولت تحديد مفهوم ثقافة المؤسسة:

يعرف ماير Meier ثقافة المؤسسة بأنها "مجموع السلوكيات والتصرفات النموذجية المقبولة والممارسة بوعي أو بدون وعي من غالبية أفراد المؤسسة والتي تؤثر بشكل كبير على الطريقة التي يحلون بها المشكلات اليومية التي تواجههم ويتخذون على أساسها القرارات"<sup>7</sup>.

تعريف سايمون Simon: ثقافة المؤسسة هي "نظام القيم والأهداف المقبول والملزم لجميع أفراد المؤسسة."<sup>8</sup>

أما هوفشتيد Hofstede فيعرف ثقافة المؤسسة بأنها "البرمجة الجماعية لفكر أفراد التنظيم."<sup>9</sup>

تعريف راينكا Reineke "ثقافة المؤسسة هي كل ما تقبله مجموعة أفراد من قيم ومعايير ونماذج سلوكية و يتم نشرها على الأفراد الجدد. هذه النماذج الفكرية والسلوكية تؤثر على تماسك الجماعة وعلى أدائها وعلى تأقلمها مع البيئة المحيطة."<sup>10</sup>  
وعموماً يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة ظاهرة جماعية تتشكل من مجموعة الأفكار والتصورات والقيم التي يتقاسمها ويتصرف على أساسها أفراد المؤسسة بشكل عفوي، وهي تكون بذلك عنواناً لهوية المؤسسة.

## 2- خصائصها

انطلاقاً من مضمون ثقافة المؤسسة الذي جاءت به التعاريف السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار الطبيعة المعقدة لهذا المفهوم يمكن استخلاص العديد من الخصائص التي تميز ثقافة المؤسسة. فبالنسبة ل هايمبروك Heimbrock تتميز ثقافة المؤسسة بالخصائص التالية<sup>11</sup>:

- ثقافة المؤسسة من صنع الإنسان.
- ثقافة المؤسسة تنشأ نتيجة للتفاعل بين أفراد التنظيم.
- ثقافة المؤسسة مقبولة بصفة عامة وإلا فلن تكون مؤثرة على السلوك.
- ثقافة المؤسسة قابلة للتأقلم وبالتالي قادرة على البقاء والاستمرار على المدى الطويل.

أما الدكتور محمود مصطفى أبوبكر فيذكر بعض الخصائص التي تتصف بها ثقافة المؤسسة والتي يجب مراعاتها عند اتخاذ القرارات وتوجيه السلوكيات داخل المنظمة. ويمكن إيجاز هذه الخصائص في ما يلي<sup>12</sup>:

ثقافة المؤسسة نظام مركب يتكون من جوانب ثلاث :

- الجانب المعنوي: فهي نسق متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
- الجانب السلوكي: مرتبطة بالعادات والتقاليد الاجتماعية والآداب والفنون والممارسات المختلفة.

- الجانب المادي : تتضمن كل الأشياء الملموسة التي ينتجها أفراد المجتمع.  
ثقافة المؤسسة نظام متكامل متناسق الأجزاء بحيث إذا طرأ أي تغيير على جانب من جوانب الحياة يؤثر ذلك في النمط الثقافي للمجتمع و للمؤسسة.

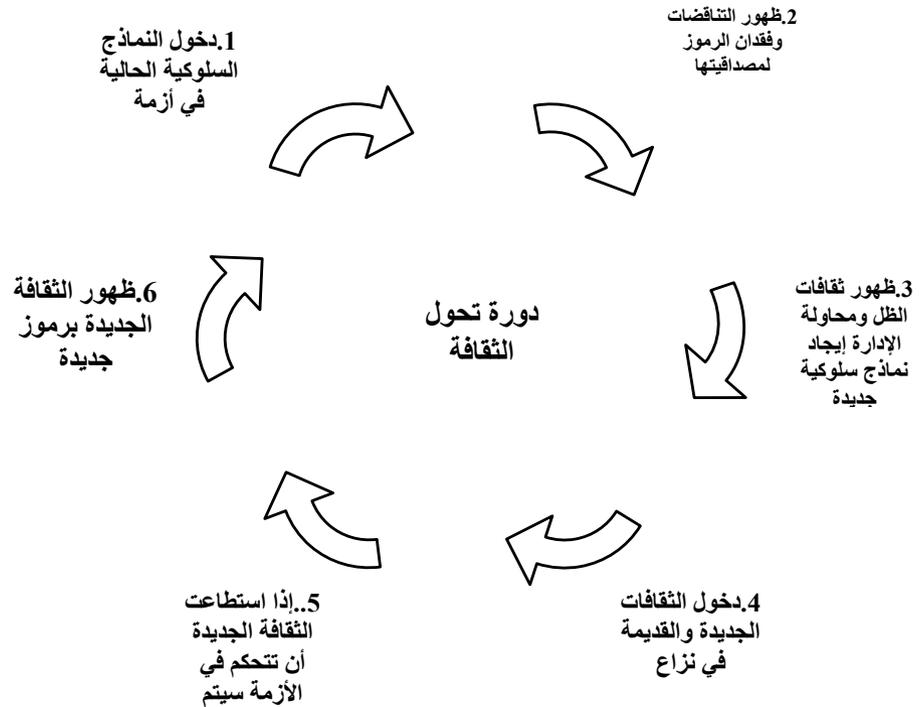
ثقافة المؤسسة نظام تراكمي مستمر ومتطور بحيث يتم تعلمها وتوارثها من جيل إلى جيل داخل المؤسسة مع مراعاة التغيرات المستمرة عليها.  
ثقافة المؤسسة مرنة حيث لها قدرة التكيف مع المتغيرات البيولوجية والنفسية للإنسان ومع متغيرات البيئة الجغرافية المحيطة بالمؤسسة.

### ثالثاً: تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة

#### 1. تحول ثقافة المؤسسة

انطلاقاً من مضمون مفهوم ثقافة المؤسسة والخصائص التي تميزها يتضح بشكل جلي قابليتها للتغير والتحول بفعل العديد من العوامل داخلية كانت أم خارجية، مع حتمية التداخل والتأثير المتبادل بين هذه العوامل. ونتيجة لظاهرة العولمة أصبحت العوامل الخارجية تلعب دوراً متنامياً وجوهرياً في عملية التحول. وبصفة عامة تأخذ عملية التحول المسار الموضح في الشكل التالي<sup>13</sup>:

#### الشكل (2) دورة تحول الثقافة



والجدول التالي يشكل محاولة لتوضيح مضمون هذه المراحل في ظل متغيرات العولمة من خلال ذكر أمثلة افتراضية معينة:

مرحلة التحول	على سبيل المثال
1..دخول النماذج السلوكية الحالية في أزمة	نتيجة للشراكة بين مؤسسة محلية وأخرى أجنبية انضمام أفراد عاملين أجانِب للعمل في الإدارة وفي الأقسام الإنتاجية يحملون قيماً سلوكية أخرى(ثقافة الانضباط في

العولمة وتحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة	العولمة وتحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة
2. ظهور التناقضات وفقدان الرموز لمصداقيتها	ظهور التناقضات بين القيم الوافدة والقيم الحالية التي تفقد من مصداقيتها (قيم تولي أهمية قصوى لعامل الزمن وأخرى لا تتمسك به بالشكل المطلوب)
3. ظهور ثقافات الظل ومحاولة الإدارة إيجاد نماذج سلوكية جديدة	ظهور بوادر لقيم وسلوكيات جديدة في الظل وفي نفس الوقت تبحث الإدارة عن إيجاد نماذج سلوكية جديدة. (يتم تبني الاهتمام بالوقت من قبل البعض قبل أن تتخذ الإدارة إجراءات محددة محفزة لسلوك إيجابي حيال الوقت)
4. دخول الثقافات الجديدة والقديمة في نزاع	يصبح النزاع واضح بين السلوكيات القديمة (المحافظة) والسلوكيات الجديدة الناشئة. (بين المهتمين بالوقت كسلوك وبين الفريق المناوئ)
5. إذا استطاعت الثقافة الجديدة أن تتحكم في الأزمة سيتم قبولها	محاولة السلوكيات الجديدة أن تبرهن بأنها الأفضل عمليا من خلال التغيير الإيجابي الملموس وبالتالي تتحصل على القبول من الغالبية. (الاهتمام بالوقت أدى إلى زيادة النتاج والإنتاجية وبالتالي أثر إيجابيا على نتائج المؤسسة)
6. ظهور الثقافة الجديدة برموز جديدة	أصبحت ثقافة الوقت هي الثقافة السائدة (الاعتناء بعامل الوقت هو اعتناء بالمؤسسة وبمصيرها)

إن من أهم العوامل التي تؤثر على عملية تحول الثقافي كما هي موضحة في الشكل (2) والجدول السابق يمكن الإشارة على سبيل المثال لا الحصر إلى<sup>14</sup>:

- خصائص الفرد.
- علاقة الفرد بالبيئة.
- أهداف الفرد وتوجهاته الحياتية.
- علاقة الفرد بالمنظمة.
- الأنشطة التي يمارسها الفرد.
- اتصالات وعلاقة الفرد بالآخرين.
- انعكاسات ثقافة المجتمع على ثقافة المنظمة.

والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا الإطار هو كيف تتدخل العولمة في تحديد مسار ومضمون عملية تحول ثقافة المؤسسة؟ وللإجابة عن هذا التساؤل لابد من التطرق إلى جوهر العولمة وتأثيراتها على المؤسسة بصفة عامة ومن ثم تأثيراتها على ثقافتها بصفة خاصة.

### العولمة وتحول ثقافة المؤسسة

لسنا في هذا المقام بصدد التعرض إلى مفهوم العولمة بشيء من التفصيل والدخول في المناقشات التي تدور حوله، بل سنركز على الجوانب ذات الصلة بعلاقة العولمة بثقافة المؤسسة. وسنكتفي هنا بتعريف العولمة الذي جاء به الدكتور محمد خالد المسافر حيث عرفها بأنها "رفع للحواجز والقيود أمام المال والتجارة والاستثمار والثقافة بكل أنواعها واستبدال المفاهيم الدينية والقومية والوطنية بأخرى عالمية والتي تتطلب إذابة

كل التقاليد والأعراف وحتى القوانين الداخلية والخارجية للدولة القومية في بوتقة الشروط والظروف الخاصة بالمرحلة الحالية للنظام الرأسمالي<sup>15</sup> فالعولمة كظاهرة ليست بجديدة ولكن الجديد يكمن في السرعة المذهلة في انتشارها وتغلغلها في السنوات الأخيرة لتشمل جميع المجالات بعد أن عرفت أولاً بجوانبها الاقتصادية وتعم جميع أنحاء العالم. وقد تم ذلك بفضل العديد من العوامل، من أهمها<sup>16</sup>:

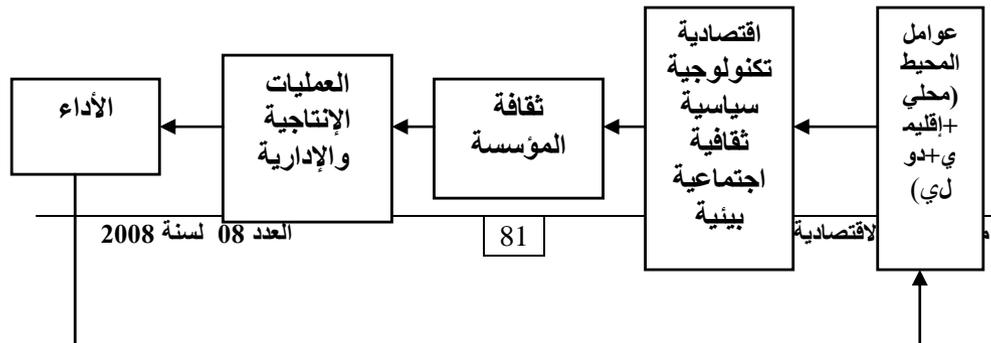
التطور السريع والهائل في التكنولوجيات الحديثة خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ما يتعلق بتطور التقنيات الاليكترونية والاليكترونيات البصرية المستعملة في جمع ونقل وتخزين المعلومات ، بحيث أصبح العالم كله مرتبطا بشبكة كثيفة للاتصالات (INTERNET) امتدت لتصل إلى جميع أطرافه وفي وقت لا يتعدى جزءا من الثانية. يضاف إلى ذلك الانخفاض الكبير في تكاليف النقل نتيجة لتوحيد المعايير التقنية في هذا المجال. وقد أثر كل ذلك على زيادة السرعة في عملية تدفق السلع والخدمات والأموال وانفتاح أسواقها.

الزيادة والتطور الكبير في حجم المبادلات الدولية بفضل عملية التحرر الواسعة للتجارة الدولية الناتجة عن قيام الدول بإزالة الحواجز الجمركية ونسبة للدور الذي تلعبه المنظمات الدولية في هذا الإطار خاصة منظمة التجارة الوليةWTO ، البنك الدولي ،صندوق النقد الدوليIWF،مجموعة الثمانية الكبار G8 ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصاديةOECD .

الدور المحوري والامتامي للشركات متعددة الجنسيات التي زاد تعدادها بشكل مذهل وانتشر نشاطها في جميع دول العالم، وأصبح تأثيرها متعاطما بالنسبة للاقتصاد العالمي وللاقتصاديات المحلية، وأصبحت ذات سطوة ليس في مجال الاقتصاد فحسب بل تعدى ذلك إلى المجالات السياسية والاجتماعية والثقافية.

وبما أن المؤسسة الاقتصادية تعتبر نظاما مفتوحا فإنها ،لا تكون بمنأى عن المؤثرات البيئية والتي بدورها تتأثر بمؤثرات العولمة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والبيئية. هذه المؤثرات لا يمكن النظر لكل منها بمعزل عن الآخر. فهناك تأثير متبادل في ما بينها،وتأثير بينها مجتمعة وبين كل عنصر منها على المؤسسة. والأهم من ذلك كله أن كل منها يؤثر على ثقافة المؤسسة. فتقافة المؤسسة ليست نتاجا أو انعكاسا لثقافة المحيط بل نتاجا لكل العوامل المذكورة مجتمعة، وهو ما يجعل دراسة تأثيراتها وعملية تحولها أكثر تشابكا وتعقيدا مما يمكن تصوره من الوهلة الأولى. وينعكس تأثير ثقافة المنظمة في آخر المطاف على أدائها. ويمكن استخدام الشكل التالي لتوضيح ذلك:

### الشكل(3) علاقة عوامل المحيط بثقافة المنظمة وبأدائها



فالعولمة أدت إلى توسيع الفضاء الذي تنشط من خلاله المؤسسة بحيث أصبح فضاء عالميا وليس محليا وإقليميا فقط. وهذا بالطبع ينطبق على الفضاء الثقافي أيضا. فالتأثير على ثقافة المنظمة ليس مصدره الثقافات المحلية والإقليمية بل يتعدى ذلك ليشمل الثقافات الأجنبية. ويأتي تأثير هذه الثقافات على ثقافة المؤسسة وبالتالي تؤدي إلى تحولها من خلال:

وجود المؤسسة في بيئة يتوافد عليها أو يعيش فيها مجموعة من السكان ينتمون إلى العديد من الثقافات الأجنبية ومن ثم يصبحون من ضمن الأفراد العاملين في هذه المؤسسة (مؤسسة متعددة الثقافات).

التعامل بين المؤسسات في الدول المختلفة وما يترتب عنه من تواصل بين أفراد ينتمون إلى ثقافات مختلفة.

وجود الشركات متعددة الجنسيات والشركات القائمة على أشكال تنظيمية جديدة نتيجة لسياسات الاندماج والشراكة والتعاون والناجمة عن تقسيم عالمي جديد للعمل، مما يؤدي إلى انتشار الشركات في جميع أرجاء العالم وبالتالي وجودها في بيئات ثقافية مختلفة. وفي أغلب الأحيان يتكون أفرادها العاملين من جنسيات مختلفة بما في ذلك الطاقم المكون لمجالس إدارتها.

أصبحت السلع والخدمات التي يتم تداولها بين الدول والتي تنتشر عالميا بفضل الإشهار عبر النقل التلفزيوني الفضائي تحمل في طياتها وتنتقل من خلالها الثقافات المختلفة لبلدان المنشأ، مع الإشارة للدور المتميز للسلع والخدمات الأمريكية مثل الجينز والكوكاكولا والمأكولات السريعة ومنتجات ميكروسوفت وأفلام هوليوود... وكل ما يتعلق بطريقة أسلوب الحياة الأمريكية The American way of life.

المتطلبات الجديدة والسقف العالي من التوقعات التي يفرضها المستهلكون والمستعملون عبر العالم على السلع والخدمات مما يشكل تحديا للمؤسسات لأخذها بعين الاعتبار في عملياتها الإنتاجية وفي تصاميمها بما يتماشى مع ثقافة العملاء، مع التذكير بضرورة التأقلم مع معايير الجودة الشاملة (ISO) التي تشترطها منظمة التجارة العالمية WTO.

زيادة الطلب العالمي على منتجات وخدمات المؤسسة يشكل عملية تعلم مستمر للمؤسسة وعمالها نسبة لارتباطها بمستوى عالي من المتطلبات ومن ثم ضرورة العمل على تكوين وتدريب العاملين بشكل مستمر لمواجهة هذه الوضعية.

### تجربة المؤسسة المصرفية السويسرية Crédit Suisse

في محاضرة ألقاها Walter B. Kielholz رئيس مجلس مدراء Crédit Suisse بجامعة زيورخ بتاريخ 6 ديسمبر 2006 تعرض إلى تجربة مؤسسته في ظل العولمة

مركزا على العديد من المسائل المتعلقة بثقافة المؤسسة المصرفية المسئول عن إدارتها. ويمكن تلخيص أهم النقاط التي أشار إليها في ما يلي<sup>17</sup>:

توسع وانفتاح نشاط المصرف ليشمل أسواقا جديدة ظلت موصدة كليا أو جزئيا لفترات طويلة أمامه. وقد سمح هذا الوضع بان يرتب المصرف هذه الأسواق على حسب الأولويات وبالتالي اختيار تلك التي تشكل فرصا للنجاح. ولهذا كان لا بد من الاستعداد للتعامل مع عملاء جدد يحملون ثقافات أخرى، وأن بالثقافة السويسرية وحدها لا يمكن مواجه الموقف الجديد وتحقيق النجاح.

لغاية عام 2005 كانت مجموعة القرض السويسري Crédit Suisse تتكون من مصرفين مستقلين عن بعضهما البعض من النشاط والبيئة التي يعملان فيها. ونتيجة للعولمة وما لازمها من تغيرات تكنولوجية مرفوقة بوجود هيكل تنظيمي متكامل، فقد تم دمج كل من Crédit Suisse السويسري والبنك الأمريكي للاستثمار American Invest Bank في بنك واحد هو Crédit Suisse First Boston. وقد شكل هذا الاندماج تحديات قانونية وتنظيمية وأيضا ثقافية كبيرة، خاصة وأن البنك الأمريكي يحمل معه تجربته في بيئة Wall Street. وكان على العاملين السويسريين أن يعتادوا على أن يكون رئيسهم في العمل أمريكيا وأن يعملون في مجموعات عمل متعددة الثقافات و يتحدثون باللغة الانجليزية. ونسبة لعود السويسريين التعايش مع ثقافات مختلفة في بلداهم الأصلي فقد استطاعوا تخطي هذه الوضعية الجديدة بشكل أفضل. والتجربة العملية دلت بان الوعي بالتنوع Diversity والتعدد الثقافي من خلال احترام القيم الثقافية للغير يمكن أن يؤدي إلى تحقيق المزيد من النجاح للمؤسسة المندمجة ككل وذلك بالاستفادة من القدرات الكامنة لجميع العاملين المنتمين إلى ثقافات مختلفة. ولا يتحقق هذا إلا من خلال إتاحة الفرص المتساوية للجميع لتحمل المسؤوليات لتحقيق الطموحات المتعلقة بتطور المسار الوظيفي.

الإشارة بأن كثير من التجارب العملية بما في ذلك تجربة Crédit Suisse First Boston قد دلت بان العمل من خلال مجموعات عمل متعددة الثقافات، بما في ذلك الطاقم الإداري، يحقق المزايا لشريحة واسعة من العملاء يحملون ثقافات أخرى نسبة لروح الإبداع السائدة، مما يعود بالفائدة الكبيرة للمؤسسة ويعزز من مركزها التنافسي في الأسواق. ومن هنا لا بد من التأكيد على الأهمية المتزايدة للتنوع الثقافي في المؤسسة والذي سيكون من أهم مصادر نجاح وتميز المؤسسات في القرن الواحد والعشرين.

هناك إشكالات قانونية تتعلق بالتنوع Diversity فالمؤسسة التي لا تعمل على أساس إتاحة الفرص المتساوية للعاملين المنتمين لثقافات أخرى، يمكن أن تجد نفسها في وضعية خرق القوانين المناهضة لجميع أشكال التمييز العنصري وعدم المساواة، وهذا لا ينطبق فقط على الولايات المتحدة الأمريكية بل أيضا على دول المجموعة الأوروبية. هناك أيضا إشكالية أخرى تجابه المؤسسة تتمثل في كيفية التوفيق بين المتطلبات المحلية والمتطلبات العالمية المتواجدة جنبا إلى جنب في المؤسسة نفسها. والتحدي يكمن في ضرورة إيجاد نوع من التوازن المناسب بين السلوكيات وأنماط التفكير المحلية والعالمية. ويتمثل التناقض في دور العولمة في المؤدي إلى انفتاح الأسواق وإزالة الحدود في ما بينها من جهة وضرورة أخذ الواقع المرتبط بالقيم والتقليد والسلوكيات المحلية بعين الاعتبار كشرط لتحقيق النجاح من جهة أخرى.

فمن قبل أعوام مضت كان البنك يقد خدماته العالمية للعملاء الأجانب انطلاقاً من موقعه في البلد الأم. أما اليوم فهو يذهب لتقييم هذه الخدمات لعملائه في بلدانهم الأصلية ومن هنا لا بد من العمل من خلال تنظيمي لا مركزي ومنسق في نفس الوقت.

في ظل العولمة يصادف القرض السويسري نوعية جديدة من العملاء تحصلوا على أموالهم عن طريق الموهبة والإبداع والمخاطرة وبالتالي لا يسعون إلى مجرد وضعها كودائع للحصول على الفوائد، بل يسعون لاستثمارها في مجالات جديدة مرتبطة بالإبداع وروح المخاطرة. لذلك لا بد من العمل لتكوين وتأهيل العاملين، خاصة الموهوبين منهم، من جميع الجوانب حتى يكونوا قادرين ومستعدين للتعامل مع هذه المتطلبات الجديدة. ولهذا الغرض فقد قام القرض السويسري بفتح فرع لمدرسة إدارة الأعمال الموجودة في زيورخ في سنغافورة لتلبية الحاجة إلى أفراد مؤهلين للعمل في فروع المصرف في البلدان الآسيوية. فالمقدرات المطلوبة من العاملين اليوم تختلف من تلك التي كانت مطلوبة قبل بضع سنوات خاصة في ما يتعلق بالمعارف المتعددة التي تساعد على التعامل مع مجموعة معينة من العملاء والعمل في مجموعات عمل غير متجانسة ثقافياً، بالإضافة على القدرة على تحمل المسؤولية والذكاء في مجابهة والتصرف مع المخاطر.

القرض السويسري يجابه تحدياً حقيقياً في ما يتعلق بإدارته. فقد توسع نشاطه ليشمل 50 دولة ويعمل فيه عاملون ينتمون إلى أكثر من 100 أمة. والعولمة لا تهيئ له فقط الفرص للنجاح، ولكن تضعه أمام عمليات تنظيمية واتخاذ إجراءات معقدة، خاصة ما يتعلق بعلاقة المركز بالأطراف وطريقة كتابة وتقديم التقارير حول نتائج الأنشطة في الفروع الممتدة عبر العديد من الدول. يضاف إلى ذلك ما تقتضيه العولمة من متطلبات

Risk Management متعلقة بإدارة المخاطر

#### رابعاً: دور الإدارة في عملية تحول الثقافة

إن السؤال المطروح في هذا الإطار: ما هو الدور الذي ينبغي أن تقوم به إدارة المؤسسة لمجابهة التحديات المرتبطة بثقافة المؤسسة والناجمة عن ضغوطات العولمة؟ ينبغي أولاً أن تكون إدارة المؤسسة على وعي تام بالدور الذي تلعبه القيم الثقافية في النمو الاقتصادي في كثير من البلدان أخذة بعين الحسبان النتائج الإيجابية المحققة في العديد من البلدان الآسيوية وفي مقدمتها التجربة الصينية الرائدة. وهي قيم تمثل الركيزة للثقافة السائدة في هذه المؤسسات. هذا بالرغم من الاعتراف بالصعوبة في توضيح العلاقة القائمة بين بعض القيم الثقافية والنمو الاقتصادي. هذا الوعي لا بد أن يتخذ بعداً جديداً بفضل تنامي ظاهرة العولمة وما يصاحبها من تأثيرات ثقافية على المؤسسة وعلى تحقيق أهدافها المسطرة. ومن هنا فإن متطلبات الإدارة الناجحة تتوسع لتشمل مجالات جديدة. فإلى جانب المتطلبات 'القديمة' والمتمثلة في قيم كبعد النظر، الاستعداد للمخاطرة، الكفاءة الاجتماعية والمثابرة لتحقيق الأهداف، ازدادت أهمية بعض المتطلبات 'الجديدة' ذات البعد العالمي، مثل متابعة متطلبات العملاء في جميع أنحاء العالم، والفكر الموجه لإيجاد أشكال جديدة للتعاون والتنظيم قائمة على التقسيم العالمي للعمل والمتأثرة

بالتنوع الثقافي. يضاف إلى ذلك التحدي الكبير الذي يواجه الإدارة عندما تنشط المؤسسة ومسيرها في بيئة ثقافية جديدة تختلف فيها المفاهيم والسلوكيات<sup>18</sup>.

ولمواجهة هذه المواقف الجديدة والمعقدة تعتبر الإدارة الإستراتيجية الفعالة القائمة على الدراسة التحليلية والمعمقة والمستمرة للمتغيرات الخارجية والداخلية لمحيط المؤسسة المدخل الملائم مع التركيز على العوامل الثقافية وعلاقتها بظاهرة العولمة. وفي هذا الإطار ينبغي الاهتمام والتركيز على بعض جوانب العمل الإستراتيجي ووضع استراتيجيات ومتابعة تنفيذها في ما يتعلق بثقافة المؤسسة وتطويرها لتساير مقتضيات العولمة. واهم هذه الجوانب تتمثل في:

وضع استراتيجيات محددة لتنمية وتطوير القدرات البشرية خاصة في ما يتعلق بالأفراد العاملين في المستويات العليا والمتوسطة للإدارة بهدف مسايرة متطلبات العولمة وبالأخص في كيفية التعامل مع الثقافات الأخرى. ولابد في هذا الإطار من فتح القنوات المباشرة و المناسبة للاحتكاك بالثقافات الأخرى عن طريق إرسال البعثات لتبادل الخبرات مع مؤسسات أجنبية في إطار برامج تكوينية محددة. كما ينبغي فتح المجال للذين يتمتعون بخبرات عالمية. ومن هنا يصبح الاهتمام بالمسائل المتعلقة بالتنوع الثقافي وتعميق الوعي بثقافة الاتصال القائمة على التنوع الثقافي من ضمن أولويات العمل الإداري الإستراتيجي<sup>19</sup>.

العمل على كسر وإضعاف حدة مقاومة وإظهار مواقف عدائية تجاه الثقافات الجديدة وذلك بتوعية العاملين في المواقع الأمامية للتعايش ولتقبل العمل جنباً إلى جنب مع العمالة الوافدة والتي تحمل ثقافات أخرى، واحترام ثقافتها والتركيز على العمل المشترك في ظل ثقافة مؤسسة قائمة على التنوع الثقافي، مع التأكيد على المنافع المشتركة التي تعود على المؤسسة وعلى جميع العاملين، أي الوصول إلى وضعية يكسب من خلالها الجميع win-win situation.

خلق المناخ المناسب للعمالة الوافدة بهدف التغلب على الصدمة الثقافية(الحضارية) و سرعة التأقلم مع الثقافات المحلية وتطوير قيم ثقافية جديدة للمؤسسة مقبولة من جميع العاملين بالرغم من اختلاف ثقافتهم، بحيث تصبح ثقافة المنظمة ثقافة عالمية(عولمة ثقافة المؤسسة).

العمل على دعم التكامل وتبادل التجارب بين ثقافات وتقاليدها المختلفة خاصة في ما يتعلق بالتصورات المتباينة حول الجودة وتشجيع تكوين فرق قائمة على التعدد الثقافي في جميع المستويات لحل مشكلات محددة. هذا سيؤدي إلى تطوير ثقافة مؤسسة تتميز بصفة الإبداع. فالثقافة المبدعة للمؤسسة تتضمن:" وجود إدارة شفافة وهادفة قائمة على مشاركة الأفراد في إطار هياكل تنظيمية تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة و تطوير وترقية النشاط الإبداعي من خلال العمل على تلبية حاجة الأفراد إلى التقدير والمشاركة والتحفيز<sup>20</sup>".

ترسيخ ودعم روح وثقافة الانتماء إلى المؤسسة لدى جميع الأفراد، مهما تعددت ثقافتهم، وتحفيزهم لتحسين صورتها لدى العملاء وجميع المتعاملين، وهذا من خلال تطوير منتجات وخدمات وشبكة معاملات مع المحيط تكون عنواناً للمؤسسة ولرسالتها

وتعكس توجهاتها لتحمل المسؤوليات الاجتماعية المتنامية إلى جانب المسؤوليات الاقتصادية.

تطوير العمل الإداري باستيعاب واستخدام المفاهيم الحديثة المرتبطة بتأثيرات العولمة خاصة في ما يتعلق بالجوانب المرتبطة بثقافة المؤسسة . وفي هذا الإطار يلعب مفهوم الشركة المواطنة Corporate Citizenship 21 والناتج عن الضغوط المتزايدة على المؤسسات في ظل العولمة . فمن ناحية فهي مطالبة على كسب ثقة الرأي العام ومجابهة المخاطر الجديدة و المتطلبات الاجتماعية المتنامية، ومطالبة في نفس الوقت ومن جهة أخرى أن تسعى إلى تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في الاقتصاد المعولم. إن تطبيق مفهوم الشركة المواطنة بغض النظر عن الحدود الجغرافية وحدود الفرع الاقتصادي المعين الذي تنشط من خلاله المؤسسة يتطلب تغييرا أساسيا في توجهات الإدارة في ما يتعلق ب:

التحول من النظرة القائمة على الاكتفاء بتحديد أهداف المؤسسة إلى النظرة القائمة على مراعاة أهداف المجتمع ككل (استثمارات اجتماعية والأعمال التطوعية الخيرية)

توسيع التقارير حول نشاط المؤسسة لتشمل إلى جانب الموازنة العامة والنتائج الختامية أيضا النشاطات الاقتصادية الاجتماعية والبيئية (تقارير موجهة لكل الأطراف ذات الصلة محليا ودوليا)

- التحول من أساليب الإدارة القائمة على الانفراد باتخاذ القرارات إلى الأساليب القائمة على التعاون و المشاركة (المواجهة المشتركة لمشكلات عالمية).  
كما أن مفهوم الشركة المواطنة يتطلب من الإدارة العليا للمؤسسة أن تجد لها عددا من القيم المحددة بشكل دقيق والحاملة لثقافة الاتصال تحتوي على معايير سلوكية لا تكون صالحة فقط في السوق المحلي بل تتعدى ذلك لتشمل جميع الأسواق التي تنشط فيها المؤسسة.

### خاتمة:

إن العولمة ظاهرة أخذت في النمو و الانتشار بحيث امتد تأثيرها ليشمل جميع المجالات بفضل تكنولوجيا الإعلام والاتصال والانتشار الواسع للشركات متعددة الجنسيات والنمو المتزايد لحجم التجارة الدولية بسبب رفع الحواجز الجمركية. وهي لا تؤثر فقط على الجوانب الاقتصادية لنشاط المؤسسة، بل يمتد تأثيرها ليشمل الجوانب الثقافية لبنية المؤسسة المحلية وبيئتها العالمية، ومن ثم على ثقافة المنظمة. هذا التأثير يؤدي على إحداث تغيرات وتحولات على القيم المكونة لثقافة المنظمة بحيث تصبح قيما لثقافات متعددة، تسمح للمؤسسة بالتواصل مع جميع المجتمعات في العالم في إطار تسويق منتجاتها وخدماتها. إن تجربة المؤسسة المصرفية السويسرية Crédit Suisse التي تمت الإشارة إليها توضح أهمية التحول في ثقافة هذه المؤسسة والذي مهد لها الطريق لتحقيق النجاح ليس محليا فحسب، بل على النطاق العالمي. ومن هنا تبرز أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة في عملية تحويل ثقافة المنظمة لتصبح المؤسسة متنوعة الثقافات وتشكل ثقافة مقبولة من الجميع تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة مهما كان

تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة.....د/ عثمان حسن عثمان  
الموقع الذي تنشط فيه في أي مكان من العالم. وفي هذا الإطار فإن الإدارة تطور  
استراتيجيات ومفاهيم تمكنها بمواجهة هذا التحدي بفعالية.

#### الهوامش:

- <sup>1</sup> عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز، المؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 09/10 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص.1
- <sup>2</sup> Cornelius Beniers, Kompakt : Interkulturelle Kommunikation, Carl Hanser Verlag München Wien 2006, P.10 (بتصرف)
- <sup>3</sup> - Reineke, R.-D., Akkulturation von Auslandsakquisitionen, Wiesbaden 1989, P. 153.
- <sup>4</sup>: Doppler, K./Lauterburg, CH., Change Management, Frankfurt/NY 2002, p. 60. (بتصرف)
- <sup>5</sup> سعيد إبراهيم عبد الواحد، مفهوم الثقافة، ص.2
- <sup>6</sup> Klaus Jürgen Heimbrock. Dynamisches Unternehmen, Band 1: Management, Datakontext, Frechen 2003, p.30.
- <sup>7</sup> Meier, H., Unternehmensführung, Herne/Berlin 1998, p.82/83.
- <sup>8</sup> Simon, H., Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart, 1990, p.3.
- <sup>9</sup>: Hofstede, G., Kultur und Organisationen, Handwörterbuch der Organisation, 1980.
- <sup>10</sup> Reineke, R.-D., Akkulturation von Auslandsakquisitionen, Wiesbaden 1989, p.25.
- <sup>11</sup> Heimbrock, OP. Cit., p.45.
- <sup>12</sup> محمود مصطفى أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص.407. (بتصرف).
- <sup>13</sup> Heimbrock, OP. Cit., p.46.
- <sup>14</sup> محمود مصطفى أبوبكر، مرجع سابق، ص.709.

<sup>15</sup> محمود خالد المسافر: العولمة الاقتصادية-هيمنة الشمال والتداعيات على الجنوب،بيت الحكمة،بغداد،2000،ص4.

<sup>16</sup> Bernard von Plate : Grundzüge der Globalisierung, Informationen zur politischen Bildung,Heftt280,Bonn 2003,p.3-6

<sup>17</sup> www.credit-suisse.com/news/en/speech/jsp?=-40106-46.

<sup>18</sup> Peter-J.Jost ;,Rodolf D.Cremer ;Richard K. Lyons :Welche Eigenschaften braucht ein erfolgreicher Manager ?Think On ,ATLANTA AG,6 Mai 2005,p.22-27.

<sup>19</sup> Hermann Simon : Unternehmerische Führung und Globalisierung, Gabler Verlag, Bonn 2005,p.65.

<sup>20</sup> Günter Neubauer, Claudio Zettel : Innovative Arbeitsgestaltung - Zukunft der Arbeit“

„Innovationsförderliche Unternehmenskulturen und Milieus“,Bonn,2006,p.5(بتصرف)

<sup>21</sup> Jane Nelson :Corporate Citizenship im globalen Kontext. Think On ,ATLANTA AG,6 Mai 2005,p48-51.